

UPLATNĚNÍ RIZIKOVĚ ORIENTOVANÉHO PŘÍSTUPU V PŘEZKOUMÁNÍ HOSPODAŘENÍ:

Hospodaření s majetkem

Předmluva

Kontrolní přístup při provádění přezkoumání hospodaření v kontextu předmětu nakládání a hospodaření s majetkem lze nejvhodněji zaměřit na kontrolu péče o majetek způsobem řádného hospodáře z úrovně územního samosprávného celku. Péče řádného hospodáře je jakožto přístup ke správě majetku a aktiv obecně vtělena do zákonné úpravy (zejména z. o obcích¹, ale má také konkrétní oporu v občanském zákoníku²), návazně také do interních postupů na úrovni samospráv a její principy jsou rovněž konkrétně rozpracované v již rozsáhlé metodické základně³.

Termín „majetek“ pro účely této metodiky je nutno chápat v širokém pojetí, tedy ne pouze hmotný majetek, ale i nehmotný majetek a finanční majetek, rovněž je nutno brát v potaz různá práva potenciálně ovlivňující jeho hodnotu či rozsah. Stejně tak je v kontrolním kontextu dané oblasti podstatné, že péče řádného hospodáře je univerzální požadavek na správu majetku, byť sama oblast „majetku“ je rozčleněna v § 2 ZPH na vícero dílčích předmětů přezkoumání v rozdělení např. z hlediska jeho vlastnictví či jeho konkrétní formy. Toto formální rozdělení není v souvislosti s komplexní kontrolou dané oblasti věcně podstatné, jelikož při kontrole životního cyklu hospodářských operací v „majetkové“ oblasti beztak dochází k prokontrolování více věcně souvisejících, byť formálně rozdělených předmětů najednou. Proto pro účely této metodiky je předřazen věcný pohled na danou problematiku před tím, jak je daná oblast hospodaření formálně rozdělena v odkazované zákonné úpravě.

Pojem řádného hospodáře můžeme s oporou v občanském zákoníku blíže vyložit jako hospodaření s požadovanou mírou odborné péče, k níž je vázána osoba spravující majetek jiné fyzické nebo právnické osoby, přičemž nároky na řádného hospodáře v kontextu správy majetku pak jsou zejména, aby docházelo k hospodaření s majetkem tak, že není nedůvodně snižována jeho hodnota či rozsah; naopak řádný hospodář s majetkem zásadně nakládá v souladu s principy 3E, tj. účelně, efektivně a hospodárně, řídí s tím související rizika v souladu s právními předpisy⁴, a tedy ho v zásadě udržuje, zhodnocuje a využívá s cílem dlouhodobé stability a přínosu organizaci. Řádný hospodář má také aktivně předcházet rizikům, či škodám na majetku, jež mají potenciál snížit jeho

¹ § 38 odst. 1a následující jsou v podstatě konkrétními záchytnými body, podle nichž má řádný hospodář postupovat při správě majetku; analogicky z. o krajích a hl. m. Praze

² Např. § 159 odst. 1: členové volených orgánů mají vykonávat funkci s péčí řádného hospodáře (volná parafráze obsahu odkazovaného ustanovení)

³ Např. metodický pokyn CHJ č. 23 – Povinnost aplikace principů 3E při hospodaření ÚZS, metodický pokyn CHJ č. 15 – Správa majetku v souladu s principy 3E a č. 16 – Správa vozového parku.

⁴ Viz zejm. § 38 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), (analogicky z. o krajích a hl. m. Praze); § 25 zákona č. 302/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole); k tématu řízení rizik a odborné péče také upozorňujeme na nové téma: [Obchodování obcí a krajů s kryptoměnami | Ministerstvo financí ČR](#)

hodnotu či rozsah. Je logické, že tohoto cíle může být dosaženo primárně nastavením vhodného řídicího a kontrolního prostředí na úrovni organizace samotné. Musí existovat procesy týkající se správy majetku, tj. schvalovací postupy pro dispozice s majetkem, postupy zabezpečující řádnou evidenci majetku v majetkových registrech, či na majetkových kartách, procesy zabezpečující kontrolu využívání majetku atd.

Z kontrolního hlediska lze v oblasti hospodaření s majetkem cílit na rizika, která souvisejí s možností, že daný správce majetku nehospodaří v souladu s nároky kladenými na řádného hospodáře. V dalším textu této přílohy jsou proto uvedena rizika, případně navržený kontrolní postup, přičemž v tomto kontextu není priorizován pohled na majetek v rozdělení podle jeho možných druhů a forem. Toto pojetí by vedlo k tomu, že by materiál musel k různým exaktně vymezeným druhům majetku uvádět více či méně podobná rizika a kontrolní úkony, a následně by se pro svou komplexitu stal složitým a prakticky nevyužitelným. Společnou platformou využitelnou z kontrolního pohledu v kontextu kontroly rizik spojených s hospodařením s majetkem je skutečnost, že majetek jako takový, nehledě na všechny jeho možné druhy či formy, má určitý životní cyklus, na který se v jeho jednotlivých životních fázích váží srovnatelná hospodářská rizika. Tento přístup je proto zanesen do formy uvedené v následujícím textu, která má za cíl vymezit sledované prvky hospodaření a kontrolu přístupu k nakládání s majetkem v kontextu řádného hospodáře.

Sledované prvky hospodaření a přístupu k nakládání s majetkem v kontextu Řádného hospodáře

Hospodaření s majetkem jako oblast kontroly může být kontrolujícím prověřena na úrovni nastavení systému, dále rovněž jako součást komplexní kontroly realizované hospodářské operace kde jednou z průřezově prověřovaných oblastí budou právě souvislosti řaditelné pod oblast hospodaření s majetkem, dále rovněž jako vyložení detailní test realizované(ých) operace(i) v majetkové oblasti, či v ideálním případě kombinací výše uvedeného. Kombinace kontrolních postupů v praxi znamená, že může být dosaženo zhodnocení nastavení/nenastavení řídicího systému, ale rovněž jeho funkčnost a účinnost v případě, že je prověřena na kontrolním vzorku operací.

Povinnost ÚSC / riziko nedodržení povinností při hospodaření a nakládání s majetkem

Úroveň řídicího systému	Nastavení přiměřených postupů v rámci řídicího systému formou interních směrnic a postupů pro pořizování majetku, evidenci majetku, dispozice, prodej a vyřazování majetku, příkladmo zejména: - Nastavení pracovních a schvalovacích procesů pro dispozice s majetkem, - Nastavení pravidel pro vykazování majetku v evidenci ÚSC v jeho celém rozsahu a nastavení pravidel pro oceňování, - Nastavení pravidel pro nakládání s majetkem ve vztahu ke zřízeným příspěvkovým organizacím, - Nastavení relevantních procesů a postupů zabrahujících nedůvodnému snižování hodnoty majetku, nehospodárnému nakládání s majetkem, nebo vzniku škod na majetku, - Nastavení pravidel pro zpracování a schvalování záměru veřejných zakázek (v případné souvislosti s nabýváním majetku), - Nastavení pravidel pro sdružování nákupů v rámci organizace (zejm. v případě větších ÚSC – více oddělení/odboru/organizačních jednotek).	Průřezově všechna níže uvedená rizika.
	Plán investic a plán oprav a údržby: Jednotlivé investice/obnova či rozšiřování majetku jsou zaneseny v příslušných plánech nebo koncepcích, které jsou navázány na roční rozpočet, potažmo střednědobý výhled rozpočtu, které by měly být plánovány v relevanci na to, o jaký druh majetku se jedná, tj. např. náklady na údržbu nemovitosti mají být plánovány včetně nákladů na opravy, ostrahu, úklidové služby atd., ~ obecně procesy související s plánováním, řízením investic, ale také se zajištěním rozpočtového krytí výdajů.	Rizika spojená s financováním obnovy a údržby majetku – z kontrolního pohledu spíše jako součást vyhodnocení nastaveného systému.
	Nastavení přiměřených kontrolních postupů na úrovni organizace: Řádné vedení patřičných majetkových evidencí (pokladní kniha, majetkové karty, registr majetku – zejména kontrola úplnosti příslušných evidencí, kontrola návaznosti inventárních čísel majetku a čísel dokladů v dokladové řadě, která by měla být nepřerušovaná, případně identifikované mezery v návaznosti dokladových čísel vysvětleny kontrolovanou osobou – týká se hlavně dokladové řady pokladních výdajů a zásob, případně též nastavení kontrolních vazeb (i automatizovaných na úrovni systému) umožňující křížovou kontrolu pro evidenci a při změnách stavu majetku)	Rizika spojená s nedostatečnou úrovní ochrany majetku před jeho zneužitím, ztrátou či odcizením v důsledku nesprávné nebo

		Proces inventarizace majetku – klíčový proces v rámci řádné správy majetku, souvisí rovněž s předmětem účetnictví, srov. např. § 8 odst. 4 ZOU: „Účetnictví účetní jednotky je průkazné, jestliže všechny účetní záznamy tohoto účetnictví jsou průkazné (§ 33a) a účetní jednotka provedla inventarizaci.“ A procesy nastavené v reakci na požadavky vyhlášky č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazku, v platném znění.	neúplné majetkové evidence.
Fáze životního cyklu Pořízení majetku	Účel nabývání majetku (hledisko účelnosti)	S postupem řádného hospodáře úzce souvisí povinnost ÚSC pečovat o zachování (obnovu) a rozvoj majetku tak, aby mohl být optimálně využíván k plnění svých funkcí a stanovených úkolů souvisejících se veřejným zájmem, tj. k všestrannému rozvoji území a ku prospěchu občanů v místě ÚSC. Z hlediska účelu majetku a potřeb občanů (bez ohledu na jeho formu – hmotná, nehmotná) lze dělit na kmenový, jenž slouží k výkonu správních funkcí obce (například budova úřadu, software), majetek v sociální oblasti, jež slouží vybrané skupině obyvatelstva k sociálním účelům (například domy s pečovatelskou službou, ubytovny), majetek náležející do oblasti občanské vybavenosti a inventáře (lampy, lavičky, knihovna, sportovní hala apod.), majetek svěřený příspěvkovým organizacím (právně stále majetkem ÚSC), majetek sloužící k podnikání (např. vložený do obchodní společnosti) atd. Pořízení majetku musí být tedy i ve fázi schvalování vázáno na logický záměr (úkol) a funkci majetku vedoucí ke kladnému přínosu pro daný ÚSC (zlepšení služeb v místě, zvýšení životní úrovně a zlepšení prostředí, veřejný zájem). V souvislosti s účelností nabývání majetku je signifikantním rizikem tzv. morální hazard. V daném kontextu se jedná o riziko, kdy rozhodujícím faktorem pro pořízení majetku je osobní zájem/prospěch osob(y), který v daném případě převládá nad zájmem veřejný či zájem realizovat operaci přínosnou pro ÚSC. Projevy morálního hazardu samozřejmě mohou v konkrétních okolnostech často vyústit v trestněprávní jednání skutkově určitelné jako zneužití pravomoci úřední osoby či porušení povinností při správě cizího majetku a samozřejmě tato rovina má další návaznost v reálném využívání majetku.	Rizika: - Morální hazard, - MOOC⁵ – obcházení vnitřních kontrol vedením, - Procesní riziko - pořízení majetku v rozporu s dlouhodobým plánem, př. pořízení majetku bez analýzy potřeb (absence definice potřeb jako indikátor neúčelnosti, nevhodnosti).
	Cena pořízení (hledisko hospodárnosti)	V případě úplatného pořizování majetku je vhodné propojit šetření oblasti s rizikově orientovanou kontrolou procesu soutěže a zadání veřejné zakázky. Logickou hypotézou je, že pokud nabytí majetku prošlo řádně realizovanou hospodářskou soutěží (bez projevů vad a rizik), pak je dán dobrý předpoklad v kontextu zajištění hospodárnosti operace v této dílčí části procesu. Důkazní břemeno při prokazování hospodárnosti z hlediska nabývací ceny majetku, tj. prokázání, že majetek byl pořízen za cenu v místě a čase obvyklou, je plně na kontrolované osobě, a tak i v případě, kdy dojde k pořízení majetku mimo režim zakázkového zákona, měla by disponovat kvalifikovaným odhadem ceny vycházejícím např. z doloženého průzkumu trhu, cenové mapy/sazebníku, či cenového srovnání, srovnáním cen předchozích nákupů, nebo i ze znaleckého posudku. Bylo-li sjednáno zádržné, např. v rámci významější majetkové investice, lze též v rámci procesu pořízení majetku provést kontrolu plnění těchto podmínek, resp. splnění podmínek pro jeho plné vyplacení. V případě, kdy došlo k záměrnému pořízení majetku za netržních podmínek (tj. zpravidla za vyšší než tržní cenu), je nutné prověřit relevantnost existence veřejného zájmu⁶ a jeho opodstatněnost.	Riziko nevhodnosti.

⁵ MOOC – Management override of (internal) controls

⁶ Viz také obšírněji Metodické doporučení ministerstva vnitra 7.2 – Povinnosti obcí při nakládání s obecním majetkem podle zákona o obcích

		Majetek lze v určitých případech nabývat i bezúplatně, ať už se jedná o přijetí daru, či cestou nabývání nepotřebného státního majetku. V této souvislosti samozřejmě odpadá rovina kontroly pořizovací ceny majetku a zůstává k prověření již spíše fakultativní rovina operace spočívající v kontrole ocenění takto nabytého majetku do vlastnictví ÚSC podle závazných předpisů (např. zákon o účetnictví a ocenění reprodukční pořizovací cenou) s přesahem do předmětu přezkoumání účetnictví, viz navazující oblast. V souvislosti s bezúplatnými převody majetku je ovšem stále nutné mít na paměti rizika spojená s původem nabytého majetku – např. riziko korupční či riziko legalizace výnosů z trestné činnosti.	
Fáze životního cyklu Pořízení majetku	Zařazení majetku do příslušné majetkové evidence (hledisko existence a ocenění)	V kontextu naplňování zásady řádného hospodáře, musí územní celek vést řádným způsobem evidenci veškerého majetku a jeho ocenění. Kontrolní úkony v této oblasti/procesu lze zaměřit na: • Správné stanovení pořizovací ceny majetku, do které patří náklady související s pořízením, tj. vynaložené do doby, než byl majetek uveden do stavu způsobilého k užívání (splnění všech technických a zákonných podmínek pro jeho užívání). • Okamžik zařazení majetku do užívání – v případě nezařazení významných investic ve správném okamžiku dochází ke zkreslení vykázaných aktiv i ovlivnění hospodářského výsledku, jelikož majetek není odepisován/případně je odpisován v jiném období. Kontrola pořízení majetku na kartu majetku a provádění odpisů majetku dle odpisového plánu. • Kontrola stavu pokladny (finanční majetek) a řádnosti vedení pokladní knihy – kompletnost záznamů, kontrola kompletnosti výdajových a příjmových pokladních dokladů dle chronologie čísel v dokladové řadě a křížová kontrola oproti posloupnosti dat, kontrola zajištění hmotné odpovědnosti jako prvku ochrany. • Kontrola stavu majetku vykázaného v registru hmotného/nehmotného/finančního (i majetkových účastí)/oceněných práv z majetkového registru/katastru nemovitostí/smluv na účetní evidenci (hlavní kniha, obratová předvaha), kontrola procesu zařazení majetku, kontrola úplnosti evidovaného majetku prostřednictvím evidenčních čísel majetku a majetkových/inventárních karet (číselná posloupnost dokladové řady – narušení číselné posloupnosti dokladové řady musí být racionálně zdůvodněno), případně křížová kontrola přírůstků majetku dle majetkových přehledů na příslušné výdajové položky dle výkazu FIN; v případech kdy je to možné nebo dle situace vhodné, lze rozšířit o provedení kontroly fyzické existence majetku pořízeného v návaznosti na projekt, smlouvu, objednávku apod. Riziko zmařené investice – zejména zaměření na položky typu „nedokončený majetek“, dlouhodobě může být vykázána investice, jež není dokončena ani se dokončovat nebude a zodpovědná osoba brání jejímu odpisu do nákladů („optické“ přiznání selhání ze špatně provedené investice nebo nerealistického záměru již od začátku).	Více rizik: • zařazování majetku - z kontrolního pohledu spíše jako součást vyhodnocení nastavených procesů spojených se správnou majetkovou evidencí, • rizika spojená s nedostatečnou úrovní ochrany majetku před jeho zneužitím, ztrátou či odcizením v důsledku nesprávné nebo neúplné majetkové evidence, • riziko finančního dopadu v důsledku ztráty majetku či jeho zmaření.

Fáze životního cyklu Užívání majetku	Údržba a opravy majetku (hledisko hospodárnosti)	Výdaje na údržbu a opravy majetku podléhají standardnímu režimu, který má být uplatněn při vynakládání veřejných výdajů, což v dané souvislosti znamená, že: • Výdaje jsou realizovány na základě postupů podle zákona o zadávání veřejných zakázek; ~ z kontrolního hlediska průnik s předmětem veřejné zakázky • Případně se odvíjí ze smluvních ustanovení smlouvy, na jejímž základě byl majetek pořízen podle zákona o zadávání veřejných zakázek s předpokladem, že daná smlouva taková ustanovení obsahuje; ~ kontrola legality, dodržování smluvních ustanovení u vysoutěžené smlouvy • Je provedeno poptávkové řízení podle schválených interních postupů ÚSC v případě, kdy nejde o zadávací řízení podle zákona; ~ kontrola dodržení interních postupů, průnik s předmětem veřejné zakázky V případě, kdy jsou dodrženy uvedené postupy, prokazující provedení řádné hospodářské soutěže (tj. z kontrolního hlediska nevzbuzuje pochybnosti o postupu zadavatele v kontextu aplikovaného rizikově orientovaného kontrolního přístupu), lze mít na základě provedené kontroly za to, že je dán dobrý předpoklad v kontextu zajištění hospodárnosti operace v této dílčí části procesu. Obecně lze „opravu“ charakterizovat jako odstranění následků částečného fyzického opotřebení nebo poškození za účelem uvedení do předchozího nebo provozuschopného stavu (druh opravy provedený i za použití jiných než původních materiálů, dílů, součástí nebo technologií, pokud se již nejedná o technické zhodnocení) a „údržbu“ jako soustavnou činnost, kterou se zpomaluje fyzické opotřebení a předchází se poruchám nebo poškození. Za údržbu se považuje i odstranění drobnějších závad. V případě nehmotného majetku smlouva např. na servis, maintenance a úpravy. Oprava i údržba je vždy hrazena z provozních prostředků. ÚSC jako každá organizace spravující širokou paletu druhů majetku by také měla provádět analýzu nákladů na údržbu (plán na obnovu a údržbu majetku, kontrola plánu odpisů atp., terminologie se může lišit). V určité fázi životnosti majetku (zde by měla být zohledněna nejenom životnost „fyzická“, ale i forma technického/technologického zastarání) může být pro ÚSC hospodárnější již neplatit vysoké náklady na údržbu majetku, ale investovat do jeho obnovy. Kontrola realizace těchto procesů patří do kontroly nastavení vnitřního řídicího systému organizace podle zákona č. 320/2001 Sb.	Riziko nehospodárnosti a neefektivnosti.
---	---	--	---

Fáze životního cyklu Užívání majetku	Soustavná péče o majetek (hledisko ochrany hodnoty majetku)	V zájmu péče řádného hospodáře je pečovat o majetek takovým způsobem, aby nedocházelo k nedůvodnému snižování jeho hodnoty (nedůvodné – tj. jiné, než běžné opotřebení a zastarání související s běžným používáním majetku či plynutím času). V této oblasti je možné soustředit kontrolní úkony na tyto subprocesy: • Technické zhodnocování majetku ~ z kontrolního hlediska na tyto výdaje platí stejné předpoklady/nároky jako při pořizování majetku a jeho údržbě, viz popis výše, pouze s tím rozdílem, že náklady na technické zhodnocení se stávají součástí ocenění majetku a jsou následně odpisovány (aktualizace odpisového plánu). Vzhledem k tomu, že technické zhodnocení majetku má stejné zdroje i účtování jako pořízení nového majetku, je vždy hrazeno z investičních prostředků. • Nedůvodné/nezákonné zatěžování majetku právními závazky ~ ÚSC má až na stanovené výjimky zakázáno ručit za cizí závazky⁷. Příručka pro zastupitele v kapitole Hospodaření s majetkem obce k tomuto tématu uvádí: “Termín ručení je vzhledem k principu jednotnosti a bezrozpornosti právního řádu jako celku nutné vnímat striktně jako specifický institut zajištění dluhu a nelze jej rozšiřovat na jiné zajišťovací nástroje, jako je například zřízení zástavního práva nebo zajišťovací převod práva. Ačkoliv zákaz ručení nelze vztahovat i na jiné, byť podobné, zajišťovací instituty, je žádoucí, aby se obce při zřizování jiných zajišťovacích institutů tímto ustanovením inspirovaly a vzhledem k možným fatálním následkům (například v případě zřízení zástavního práva) zřizování zajišťovacích institutů vždy důkladně zvažovaly.”. Z uvedené citace lze dovodit, že byť se jedná o různé právní instituty, tak z pohledu hospodaření s majetkem rovněž zřízení zástavního práva či zajišťovací převod práva s sebou nese analogicky obdobná rizika, jako přímo institut ručení. • Postupy při správě pohledávek ~ pohledávky jsou majetkem představujícím existující nárok, který zakládá budoucí peněžní či nepeněžní plnění, ÚSC mají povinnost své pohledávky včas uplatňovat a vymáhat, jinak dochází potenciálně k nedůvodnému snižování rozsahu finančního majetku. Základním předpokladem je vedení řádné evidence, existence procesů zabývajících se kontrolou splatnosti, komunikací s dlužníky, výměrou a vymáhání smluvních sankcí až po proces pro nakládání s nedobytnými pohledávkami vč. tvorby opravných položek (přecenění) a jejich případného odpisu (s provazbou do oblasti účetnictví) • Uplatňování práva na náhradu škody ~ v případě vzniku škody na majetku má ÚSC vyvíjet odpovídající procesní aktivity a způsobenou škodu na majetku vymáhat v souladu se zákonným rámcem a interními předpisy, tj. například postup v případě vzniku škody na majetku zaměstnancem, nebo uživatelem – nájemcem, pachtýřem, či například škody na majetku způsobené vandalismem atd. V souvislosti se správou majetku musí řádný hospodář škodu procesně řešit, ať už na úrovni škodní komise, či oznámením pachatele, soudní cestou a také případně uplatněním škody v rámci sjednaného pojištění majetku (pokud se jedná o relevantní pojistnou událost na majetku) apod.	Riziko porušení péče řádného hospodáře, finanční riziko v důsledku nedůsledného vymáhání práv ÚSC vyplývajících z vlastnictví majetku.
--	--	---	---

⁷ Např. § 38 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.

Fáze životního cyklu Užívání majetku	Inventarizace majetku (hledisko existence a ocenění)	Inventarizace je proces řízené kontroly existence, stavu a ocenění majetku procesně upravený ve vyhlášce č. 270/2010 Sb., jímž dochází zejména k ověření reálného stavu majetku vykázaného v příslušných evidencích (účetní evidence a související registry). Vzhledem ke skutečnosti, že se kontrolní orgány v rámci přezkoumání hospodaření neúčastní procesu provádění inventury (srov.: například jedním z kontrolních úkonů auditora v případě auditu účetní závěrky je právě jeho účast formou dohledu nad prováděním inventarizace majetku u auditovaného), je klíčové vyhodnotit, zda tento proces jako celek plní předpokládaný účel (dle konkrétních podmínek je však možné doplnit kontrolní úkony o namátkovou či cílenou kontrolu fyzické existence majetku na kontrolním vzorku). V podmínkách přezkoumání lze toto posoudit pouze ad hoc na zajištěných podkladech, jimiž jsou zejména: • Plán inventur • Jmenování inventarizačních komisí, případně ústřední inventarizační komise • Inventurní soupisy, přehledy a zápisy, dodatečné inventurní soupisy a jejich přílohy, inventurní evidence • Inventurní závěr/inventarizační zpráva Se zaměřením na procesní kontrolu postupu hospodáře, zejména zda: • Byla provedena inventarizace veškerého majetku a závazku <i>~ a nedošlo k opomenutí, např. provedení dokladové inventury určitých majetkových položek, či rozdílové inventury v případě, že nebyla prováděna ke konci účetního období atd.</i> • Předložená dokumentace průkazně dokládá průběh inventury <i>~ tzn. například, že byly řádně vedeny inventurní soupisy, a lze z nich jednoznačně dovodit, že inventarizační komise provedla ověřovací úkony s jednoznačným výstupem – potvrzení stavu vedeného v evidenci, či identifikace nesrovnalostí mezi fyzickým stavem majetku a jeho evidencí.</i> • Identifikované inventarizační rozdíly a proces jejich řešení <i>~ inventarizační rozdíly musí být proúčtovány v účetním období, za něž se inventarizace provádí. Z pohledu řádného hospodáře je důležité vyhodnotit navazující postup ÚSC při řešení manka na majetku, zda a jakým způsobem je řešena škoda na majetku v podobě jeho úbytku, ztracení ve vztahu ke hmotné odpovědnosti osob disponujících s majetkem, je zde samozřejmě možná i trestněprávní rovina. Identifikovaný přebytek v majetku naopak může svědčit o nedostatecích organizace ve vedení příslušné majetkové evidence a poukazovat na pochybení při pořizování majetku a jeho evidenci.</i> V rámci procesu inventarizace má docházet i ke kontrole stavu majetku, tzn. pokud je znehodnocen, poškozen, musí se tento stav promítnout do jeho ocenění (např. opravné položky u pohledávek (rekalkulace), zásob, odpis majetku v případě trvalého snížení hodnoty, zmařená investice).	Riziko škod na majetku v důsledku nesprávné evidence, ztráty či zcizení majetku.
---	---	---	---

Fáze životního cyklu Užívání majetku	Způsob využívání majetku (hledisko účelnosti, efektivity)	Majetek ÚSC musí být využíván účelně, <u>to jest výlučně k plnění úkolů a cílů organizace.</u> Zneužívání majetku pro soukromé účely, např. přístup k nemovitostem za podmínek odporujících zájmům a úkolům ÚSC (bydlení, pronájem, pacht), lze uplatnit kontrolu využití majetku a smluv s osobami v orgánech ÚSC a podmínek, za kterých případně využívají obecní majetek (konkrétně riziko nepotismu, klientelismu); dále např. v případě samostatných movitých věcí - využívání vozidel organizace k realizaci soukromých cest, kontrola vedení knihy jízd, porovnání knihy jízd vs. existence cestovních příkazů, kontrola reálnosti vykázaných výdajů za pohonné hmoty.	Riziko morálního hazardu, nepotismu, klientelismu, neefektivit.
Fáze životního cyklu Vyřazení majetku	Vyřazení majetku likvidací (hledisko správnosti)	Za účelem zabezpečení likvidace a vyřazení majetku by měla být zřizována Likvidační komise. Ta projednává návrhy na likvidaci a vyřazení majetku, který užívá nebo spravuje z důvodu jeho přebytečnosti, neupotřebitelnosti, či konce životnosti, včetně doporučení způsobu dalšího naložení s tímto majetkem. (Za přebytečný majetek se považuje takový majetek, jehož ÚSC trvale nepotřebuje k plnění svých úkolů, jakož i část takového majetku, která přesahuje rozsah přiměřený potřebám ÚSC. Neupotřebitelným majetkem je majetek, který nemůže sloužit svému účelu, z důvodu úplného opotřebení nebo poškození, zastaralosti nebo nehospodárnosti v provozu). Při nakládání s majetkem se postupuje v souladu s vnitřními pravidly ÚSC. K majetku musí být vedena tzv. majetková karta, operativní evidence, počínaje dnem uvedeným na protokolu o předání a převzetí majetku až do dne jeho vyřazení z evidence na základě jeho likvidace, úplatného nebo bezúplatného převodu. O vyřazení majetku se sepíše Návrh na vyřazení majetku, který by měl obsahovat přesnou identifikaci majetku (název, inventární číslo, termín pořízení, pořizovací hodnotu, důvod vyřazení a návrh způsobu likvidace a vyřazení, doklad vystavený Policií ČR nebo rozhodnutí příslušného soudu v případě odcizeného majetku, označení pracovníka zodpovědného za provedení dané likvidace). O vyřazení majetku kraje musí být pořízen Likvidační protokol. Možnosti rozhodnutí likvidační komise může o likvidaci a vyřazení majetku: a) darování přebytečného movitého majetku, b) prodej přebytečného movitého majetku, c) fyzická likvidace movitého majetku nebo vyřazení movitého odcizeného a ztraceného či poškozeného majetku. O fyzické likvidaci majetku se zpracuje Zápis fyzické likvidace majetku/Likvidační protokol (ekologická likvidace – zákon o odpadech), jehož součástí je u movitého majetku doklad o zaplacení nákladů spojených s likvidací u subjektu zajišťujícího svoz a likvidaci vyřazených věcí a odpadu za úhradu. V případě nemovitého majetku musí být součástí Likvidačního protokolu doklad o odstranění stavby vydaným	Procesní a finanční rizika – možné účelové jednání při likvidaci majetku.

Fáze životního cyklu Vyřazení majetku	Vyřazení majetku likvidací (hledisko správnosti)	příslušným stavebním úřadem. Tyto doklady slouží k vyřazení majetku z evidence a k zajištění příslušného zápisu. Z kontrolního hlediska lze zaměřit kontrolní úkony na: - Kontrolu přiměřenosti nastavených procesů pro likvidaci majetku, - Kontrolu postupu při likvidaci majetku podle nastavení interních procesních postupů na kontrolním vzorku, - Kontrolu schvalovacích postupů předcházející likvidaci majetku podle interních postupů, - Kontrolu přiměřenosti a správnosti dokumentace prokazující likvidaci majetku, zejména protokolu o likvidaci majetku např. dodavatelským způsobem. => riziko účelového postupu pro vyvádění majetku, např. při vyřazování výpočetní techniky není proveden odprodej (i v případě, kdy má majetek v účetnictví „nulovou“ zbytkovou cenu, objektivně takový majetek může mít stále určitou užitnou hodnotu a lze ho potenciálně odprodat – v kontextu řádného hospodáře lze tedy nejdříve i u úplně účetně odepsaného majetku nejprve prověřit cestu odprodeje/případně předání (i bezúplatný převod) jiným subjektům, například zřízené PO, a teprve když o majetek není prokazatelný zájem, teprve pak přistoupit k jeho likvidaci. Ideální je také stav, kdy tento postup je přímo upraven interními předpisy organizace), ale je rozhodnuto o likvidaci dodavatelem. Mohou vzniknout různé rizikové situace, například typu: Územní celek nedisponuje předávacím protokolem odsouhlaseným dodavatelem a dodavatel vydá potvrzení o likvidaci IT techniky bez uvedení konkrétních názvů/čísel majetku, potvrdí pouze likvidaci IT majetku o váze XX kg. K prokázání, že nedošlo k úniku majetku, je nutné logicky disponovat buďto dodavatelem potvrzeným předávacím protokolem (o převzetí majetku k likvidaci) a následně/nebo alespoň protokolem/potvrzením/certifikátem o ekologické likvidaci konkrétního majetku (tj. nikoliv obecným prohlášením o likvidaci nespecifikovaného majetku, či jeho množství). V rámci procesu je samozřejmě nutná kontrola mezi výkazy dokládajícími, jaký majetek byl v důsledku likvidace vyřazen z evidence a dokumenty prokazujícími předání a samotnou likvidaci majetku.	
	Vyřazení majetku v důsledku vzniku škody (hledisko hospodárnosti a správnosti)	Řešení škodných událostí vzniklých na majetku projednává škodní komise, která dle interních postupů navrhne způsob řešení vzniklé škody. Při určování způsobu řešení vzniklé škody je rozhodná odpovědnost za způsobenou škodu, a tedy procesně se bude postup lišit v případě, kdy škoda byla způsobena třetím subjektem, zda škoda vznikla v příčinné souvislosti s jednáním či opomenutím zaměstnance nebo čistě z důvodů „vyšší moci“ (jako živelné pohromy, srážky se zvěří apod.) Hlavními důvody vzniku odpovědnosti za škodu jsou zejména následující skutečnosti: - zničení, poškození, ztráta nebo odcizení majetku, - schodek na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen vyúčtovat, - úhrada majetkových sankcí a pokut, penále (např. penále za nedodržení smluvních vztahů).	Procesní riziko – nesprávný postup škodní komise; finanční riziko.

		Z kontrolního hlediska lze zaměřit kontrolní úkony na: • Kontrolu přiměřenosti procesů nastavených organizací pro řešení škodních případů, • Kontrolu, zda jsou škodní případy hlášeny a postupovány k řešení škodní komisí, • Kontrolu postupu škodní komise na vzorku operací, • Kontrolu postupů zajišťujících vymození škody od odpovědné osoby/viníka, • Kontrolu procesů souvisejících s uplatněním nároku na náhradu škody z titulu pojištění majetku, • Kontrolu předpisu pohledávky a úhrady vzniklé škody v souladu s rozhodnutím o náhradě škody.	
Fáze životního cyklu Vyřazení majetku	Odprodej či jiná dispozice s majetkem (ve vztahu k jiným osobám⁸) (hledisko legality a hospodárnosti)	Postup nabídkového řízení je předepsán v příslušných ustanoveních zákonů upravujících činnost územních celků, měl by být rovněž dále rozpracován do konkrétních úkonů prostřednictvím interních směrnic organizace. Legislativní rámec v souvislosti s odprodejem (či jiné dispozice s majetkem, směna, pacht atd.) majetku akcentuje zejména parametr transparentnosti, jelikož se má za to, že v případě neuveřejnění záměru dispozice s majetkem, je další právní jednání od počátku neplatné a parametr hospodárnosti, jelikož při nezdůvodnění negativní odchylky od ceny v místě a čase obvyklé⁹, je rovněž právní jednání neplatné. Z kontrolního pohledu lze mít za to, že v případě, kdy je provedeno řádné nabídkové řízení, tj. bez vad, které by měly vliv na účel provedení nabídkového řízení (získat z dispozice s majetkem co nejvyšší finanční prospěch do rozpočtu ÚSC), dá se pokládat daná dispozice s majetkem za souladnou s nároky kladenými na správce majetku v kontextu plnění povinnosti řádného hospodáře při správě majetku. Vyřazení majetku je pak mimo jiné proces, který má rovněž i formální rozměr (zde souvisí s předmětem účetnictví – zachycení souvisejících operací v účetnictví), může se jednat dle druhu majetkové dispozice o kontrolu postupu při přecenění majetku na reálnou hodnotu, pokud je majetek určen k prodeji, kontrolu vyřazení majetku z evidence v důsledku prodeje, likvidace, či převodu na zřízenou organizaci apod.	Riziko nehospodárnosti.

⁸ Tj. osobám, které nemají s ÚSC žádný relevantní právní vztah, tedy obec není zřizovatel ani zakladatel právnických osob apod.

⁹ Viz také Metodické doporučení ministerstva vnitra 7.2 – Povinnosti obcí při nakládání s obecním majetkem podle zákona o obcích

UPLATNĚNÍ RIZIKOVĚ ORIENTOVANÉHO PŘÍSTUPU V PŘEZKOUMÁNÍ HOSPODAŘENÍ:

Veřejné zakázky a veřejné nakupování

Předmluva

Předmět přezkoumání hospodaření uvedený v § 2 odst. 2 písm. c) ZPH, tedy zadávání a uskutečňování veřejných zakázek je jednou z klíčových oblastí hospodaření územních samosprávných celků a nejen jich, obecně všech orgánů veřejné správy, které nakládají s veřejnými prostředky. Realizace veřejných zakázek a veřejného nakupování má totiž přímý a zpravidla významný dopad do hospodaření organizace, ale rovněž i zprostředkovaný dopad do některých dalších oblastí přezkoumání. Z kontrolního pohledu se jedná o oblast hospodaření, prostřednictvím které jsou realizovány zpravidla významné finanční objemy hospodářských operací, která je z tohoto důvodu zároveň veřejně exponovaná a podrobně legislativně a metodicky usměrňovaná. Je nepochybné, že zajištění kvalitní kontroly této oblasti hospodaření přirozeně klade vysoké odbornostní nároky na kontrolní aparát.

Vzhledem ke skutečnosti, že hospodářské operace ve fázi zadání a realizace veřejných zakázek a veřejného nakupování, mají významný potenciál dopadu do hospodaření organizace, neměla by být kontrola této oblasti ve formě přezkoumání hospodaření primárně orientována na identifikaci legislativně-formálních pochybení s absencí provazbou právě na dopad do hospodaření. Kontrola oblasti by naopak měla být v daném kontrolním kontextu prováděna s orientací na problémové aspekty dopadající do hospodaření organizace. Takto zaměřená kontrola oblasti je úlohou, jež náleží do kontrolní činnosti přezkoumání hospodaření ÚSC. Orientace na potenciálně rizikové aspekty s možným negativním vlivem na hospodaření s veřejnými prostředky lze v kontrolním prostředí a v kontextu kontroly zmíněné oblasti nazvat rizikově orientovaným přístupem. Jedná se o způsob provádění kontrolní činnosti založený na analýze rizikových indikátorů, jež umožňuje soustředit kontrolní činnost na vybrané aspekty hospodářských operací. V odborném prostoru jsou rovněž známy materiály o problematice veřejného nakupování z úrovně různých odborných iniciativ (např. Transparency International¹⁰, Nadační fond proti korupci¹¹, a další¹²), které jsou založeny na zmiňovaném přístupu. Směřování kontrolních mechanismů v dané oblasti výše nastíněným způsobem tedy vychází i ze zjevně širší shody na úrovni odborné veřejnosti. V daném kontextu je ještě nutné zmínit iniciativu Centrální harmonizační jednotky MF, která v roce 2016 vydala Metodický pokyn č. 3 s názvem Metodika veřejného nakupování, podtitul: Naplňování principů 3E v praxi veřejného zadávání. Materiál je určen organizacím

¹⁰ Red flags project: New warning system for the identification of red flags in public procurements

¹¹ Manuál transparentnosti veřejných zakázek

¹² Fraud in public procurement, A collection of red flags and best practices (OLAF); Red flags procurement (Audit Scotland); Warning signs of fraud and corruption in procurement (World bank group); red flags v terminologii uvedených materiálů – indikátory rizik.

hospodařícím s veřejnými prostředky, jmenovitě i územním samosprávným celkům, a vedle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, doplňuje i provazbu na činnosti vykonávané na řídicí úrovni podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále „zákon č. 320/2001 Sb.“). Řádně realizované procesy na řídicí úrovni ve fázi před provedením nákupu, návazně správně realizovaná hospodářská soutěž a navazující procesy při vynakládání veřejných výdajů, jsou nástrojem napomáhajícím a rovněž prokazujícím dodržování principů 3E z úrovně organizace. Z uvedeného vyplývá, že na kontrolní zaměření daného předmětu hospodaření by nemělo být nahlíženo pouze prizmatem zákona o zadávání veřejných zakázek, přičemž je nutné přezkoumávat i propojení s požadavky a principy vyplývající ze zákona č. 320/2001 Sb. Z tohoto důvodu v dalším textu uvedená rizika a indikátory rizik, nemusí být vždy zakotvena pouze v zákonu o zadávání veřejných zakázek a mohou vycházet i ze širšího záběru zohledňující charakteristiky ekonomického prostředí, ve kterém se organizace disponující veřejnými prostředky reálně nachází.

Matice rizik

Fáze administrace

Název rizika	Název indikátoru	Další popis indikátoru	Reference ¹³
Snížení efektu hospodářské soutěže	Účast jednoho uchazeče v zadávacím/výběrovém řízení	Zaměření na prošetření rizika možné přímé či nepřímé diskriminace ať už na základě specifikace předmětu plnění, stanovení technických podmínek, či kvalifikačních kritérií pro účast v soutěži.	Základní zásady dle § 6 ZZVZ.
	Vyloučení uchazeče	Zaměření na riziko manipulace hospodářské soutěže prostřednictvím možného neoprávněného/nedůvodného vyřazení uchazeče.	§ 48 ZZVZ Obligatorní důvody vyloučení účastníka: 1) Nesplnění zadávacích podmínek; 2) Neobjasnění dle výzvy § 46; 3) Předložené doklady apod. neodpovídají skutečnosti. Fakultativní důvody vyloučení účastníka: 1) neprokázání poskytnutí jistoty nebo nezajištění jistoty po celou dobu trvání zadávací lhůty; 2) bezdůvodná mimořádně nízká nabídková cena; 3) dodavatelem nabízené plnění by vedlo k nedodržování povinností vyplývajících z předpisů životního prostředí, sociálních nebo pracovněprávních předpisů nebo kolektivních smluv vztahujících se k předmětu veřejné zakázky; 4) střet zájmů nebo narušení hospodářské soutěže a náprava kromě zrušení ZŘ není možná; 5) závažná pochybení u VZ v posledních 3 letech; 6) pokus o neoprávněné ovlivnění ZŘ;

¹³ Pozn.: v některých případech odkazovaných ustanovení ZZVZ a uvedeného textu se jedná o parafrázi obsahu - text byl z praktických důvodů zkrácen/zestručněn.

Název rizika	Název indikátoru	Další popis indikátoru	Reference ¹³
Snížení efektu hospodářské soutěže			7) závažné profesní pochybení v posledních 3 letech; 8) důvodné podezření: a. zakázaná dohoda, b. část nabídek připravoval ve shodě s jiným účastníkem ZŘ; 9) akciová společnost, či obdobná právní forma, která nemá vydány výlučně zaknihované akcie.
	Kvalifikace neodpovídající předmětu plnění	Zejména se jedná o případy, kdy je technická kvalifikace v jasném nepoměru s předmětem zakázky (např. zadavatel požaduje zkušenost s alespoň 3 stavbami v hodnotě každé z nich 50 mil. Kč, ačkoliv VZ má hodnotu pouze 20 mil. Kč a tento požadavek nijak nezduodnil), popř. ekonomická kvalifikace.	§ 78 ZZVZ Ekonomická kvalifikace Dvojnásobek ročního obrátu za předcházející 3 roky. § 79 ZZVZ Technická kvalifikace Seznam stavebních prací, služeb, dodávek, techniků apod. a nároky na ně.
	Neopodstatněně specifický předmět plnění	Případ, kdy je předmět plnění bezdůvodně vyspecifikován velmi podrobně, ať už prostřednictvím odkazů na konkrétní výrobky či velmi podrobných parametrů.	Základní zásady dle § 6 ZZVZ.
	Spojení zdánlivě nesouvisejícího předmětu plnění	Spojení, které omezuje hospodářskou soutěž (např. vytvoření informačního systému a dodávka počítačů, případně nerozdělení předmětu veřejné zakázky na části, ačkoliv to předmět VZ umožňuje).	Základní zásady dle § 6 ZZVZ.
	Vyloučení účastníka z důvodu mimořádně nízké nabídkové ceny	Může dojít k chybě či zneužití tohoto institutu a neoprávněnému vyloučení zájemce o veřejnou zakázku, zájemce např. může stát mimo kartelovou dohodu, která se snaží držet určitou uměle vytvořenou cenovou hladinu.	§ 113 ZZVZ Obligatorní vyloučení v případě MNNC: - porušení PP (pracovněprávní, kolektivní apod.), - nízká cena z důvodu neoprávněné veřejné podpory, - dodavatel nepotvrdil výše uvedené.

Název rizika	Název indikátoru	Další popis indikátoru	Reference ¹³
Snížení efektu hospodářské soutěže	Nepřiměřené lhůty a vyhlášení v nevhodnou dobu	Lhůty musí být stanoveny přiměřeně vzhledem k danému zadávacímu či výběrovému řízení. Lze se zaměřit na délku lhůt pro podání nabídek, termín vyhlášení (např. těsně před obdobím svátků apod.).	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, jedná se o indikaci možné manipulace (ztížení přístupu k zakázce) lze použít podpůrně a spojit s popisem pochybení, jež je výsledkem porušení zákona (nejen ZZVZ).
	Nepřiměřené obchodní podmínky	Např.: zjevně neadekvátní výše smluvní pokuty; povinnost poskytnout objednateli investorský úvěr na profinancování stavby; právo objednatele odstoupit od smlouvy bez udání důvodu apod.	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, jedná se o indikaci možné manipulace (ztížení přístupu k zakázce) lze použít podpůrně a spojit s popisem pochybení, jež je výsledkem porušení zákona (nejen ZZVZ).
	Vyžadování dalších dokladů přímo do nabídky	Nepřiměřená zátěž, která uchazeče odrazuje, popř. pro kterou jsou "nesmyslně" vyloučeni.	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, jedná se o indikaci možného důsledku nevhodného postupu zadavatele (nutno spojit s dalšími indikacemi).
	Nízký počet účastníků	V rámci zadávacího nebo výběrového řízení bylo podáno málo nabídek i přesto, že je v daném oboru velká konkurence (např. prodej elektroniky – ntb apod.)	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, jedná se o indikaci možného důsledku nevhodného postupu zadavatele (nutno spojit s dalšími indikacemi).
	Potenciálně nedůvodný postup zadavatele prostřednictvím JŘBÚ	Zaměření na oprávněnost postupu zadavatele dle § 63.	§ 63 ZZVZ - předchozí soutěž: - o absence nabídek, - o nabídky nesplnily požadavky zadavatele, - o dodavatelé nesplnili podmínky účasti. - VZ může být splněna pouze určitým dodavatelem (bez předchozí soutěže): - o Umělecké dílo nebo výkon, - o Neexistuje hospodářská soutěž, - o Ochrana výhradních práv včetně duševního vlastnictví. - JŘBÚ může být použito z důvodu krajně naléhavé okolnosti, kterou zadavatel nemohl předvídat a ani ji nezpůsobil, a nelze dodržet lhůty pro OŘ, užší řízení nebo JŘSU.

Název rizika	Název indikátoru	Další popis indikátoru	Reference ¹³
Zmanipulovaná soutěž	Zrušení soutěže bez relevantního důvodu	Zákon stanovuje přesný výčet důvodů, pro který je možné zrušit zadávací řízení (podlimitní a nadlimitní režim). Záleží také na fázi administrace VZ, kdy ke zrušení dojde (např. se může jednat o účelový postup při obdržení nabídky uchazeče, který dle zadavatele nemá vyhrát).	§ 127 ZZVZ Zrušení ZŘ Důvody zrušení musí být dány již v okamžiku, kdy zadavatel o zrušení ZŘ rozhoduje, nepostačuje, že vznik důvodů teprve hrozí. Obligatorní zrušení ZŘ: - Žádný účastník nepodal nabídku. Fakultativní zrušení ZŘ: - Nedosažení minimálního počtu účastníků, - Zánik účasti v ZŘ vybranému účastníkovi, - Odpadly důvody pro pokračování v ZŘ v důsledku podstatné změny okolností, které zadavatel nemohl s péčí řádného hospodáře předvídat, - Zadavatel neobdržel dotaci, - V soutěži o návrh vybraný dodavatel předložil ekonomicky nepřijatelnou nabídku, - Jedná se o ZŘ, které nebyl zadavatel povinen zahájit, - V ZŘ je pouze jediný účastník, - JŘBÚ.
	Změny smlouvy v ostatních podmínkách plnění/změny závazku ze smlouvy	Např. změna termínu, který byl součástí hodnocení.	Základní zásady dle § 6 ZZVZ.
	Rámcová dohoda s dodavatelem/dodavateli (doba trvání)	Dlouhá doba platnosti rámcové dohody zejména zadanou způsobem bez obnovení soutěže a uzavřené na vysokou hodnotu – to jsou indikace překážek pro vstoupení do soutěže pro další dodavatele, kteří nejsou součástí. Maximální doba trvání je dle ZZVZ ve většině případů 4 roky.	§ 131 a násl. ZZVZ Trvání RD je maximálně 4 roky, pokud se nejedná o výjimečný a odůvodněný případ. Po dobu trvání RD nesmí zadavatel umožnit podstatnou změnu podmínek.
	Odmítnutí uveřejnění požadované dokumentace	Zadavatel odmítá doplnit nebo objasnit dokumentaci přesto, že požadovanými dokumenty a informacemi disponuje.	Základní zásady dle § 6 ZZVZ.
	Stížnosti na externího administrátora soutěže	Ukazatelem neférovosti externího administrátora soutěže může být příliš mnoho stížností či výtek např. žádostech o vysvětlení zadávací dokumentace apod.	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, nicméně jedná se o situaci vymykající se standardnímu průběhu administrace VZ, nutné prověřit související rizika a jejich nežádoucí projevy/porušení zákona.

Název rizika	Název indikátoru	Další popis indikátoru	Reference ¹³
Zmanipulovaná soutěž	Nejlépe hodnocený účastník se nebrání vyloučení	Vítězný zájemce, případně zájemce z druhého a třetího místa, odstoupí od své nabídky, případně se vůbec nebrání vyloučení (možná existence kartelu).	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, nicméně jedná se o situaci vymykající se standardnímu průběhu administrace VZ, nutné prověřit související rizika a jejich nežádoucí projevy/porušení zákona.
	Vazba mezi dodavatelem a zadavatelem	Je zjištěna osobní vazba mezi osobami zadavatele majícími vliv na vyhlášení VZ v konkrétní podobě a osobami, jež se do ZŘ přihlásily.	-
	Velmi nízká nabídková cena	Velký rozdíl mezi nabídkovými cenami, popř. rozdíl mezi nabídkou a předpokládanou hodnotou. Riziko prodražení plnění až v průběhu realizace zakázky, iniciační nízká nabídková cena tak slouží pouze jako nástroj k nekalému odstranění konkurence a ovlivnění hodnocení zakázky ve svůj prospěch.	§ 113 ZVZZ Před odesláním oznámení o výběru dodavatele požádat účastníka o zdůvodnění mimořádně nízké ceny a požádat o potvrzení, že při plnění VZ zajistí povinnosti vyplývající z předpisů vztahujících se k předmětu VZ a neobdržel neoprávněnou veřejnou podporu.
	Zjevně nerealistické termíny pro realizaci předmětu plnění	Vybranému dodavateli se poté změnou závazku termíny prodlouží. Záleží na charakteru předmětu plnění. Toto může mít za cíl odradit potenciální uchazeče.	§ 222 ZVZZ Změna závazku ze smlouvy na veřejnou zakázku.
	Specifika vztahující se k vybranému dodavateli	Vítězný uchazeč není společností usazenou v dotyčném segmentu, či je nově vzniklou společností bez historie, nutno zkoumat i osobní vazby.	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, nicméně jedná se o situaci vymykající se standardnímu průběhu administrace VZ, nutné prověřit související rizika a jejich nežádoucí projevy/porušení zákona.
Rozdělení veřejné zakázky za účelem postupovat v mírnějším režimu	Vysoký počet drobných smluv či objednávek se stejným předmětem plnění	Plnění tvořící jeden funkční celek a jsou zadávána v časové souvislosti. Riziko dělení veřejné zakázky.	§ 18 ZZVZ předpokládaná hodnota se určí podle součtu předpokládaných hodnot všech částí VZ bez ohledu na to, zda je veřejná zakázka zadávána v jednom nebo více zadávacích řízeních, nebo zadavatelem samostatně nebo ve spolupráci s jiným zadavatelem nebo jinou osobou.
	Veřejné zakázky pravidelné povahy/dělení předmětu plnění	Zaměření na riziko dělení předmětu veřejné zakázky za pravidelně pořizované dodávky nebo služby.	§ 19 ZZVZ Předpokládaná hodnota stanovena jako skutečná cena uhrazená zadavatelem za dodávky nebo služby stejného druhu během předcházejících 12 měsíců.

Název rizika	Název indikátoru	Další popis indikátoru	Reference ¹³
Rozdělení veřejné zakázky za účelem postupovat v mírnějším režimu	Vysoká četnost VZMR, vč. přímých nákupů s opakujícím se předmětem dodávek/služeb	Nesprávné stanovení předpokládané hodnoty dle §18, přestože charakter dodávek a služeb naplňuje znaky pro zakázky pravidelné povahy a plnění stejného druhu.	Záměna postupu dle § 18 a § 19 ZZVZ při stanovení předpokládané hodnoty, reference viz výše.
	Stanovení hraniční předpokládané hodnoty pro dané řízení	Zaměření na riziko dělení předmětu veřejné zakázky s cílem postupovat v mírnějším režimu, a to zvláště v případech hraničních hodnot veřejných zakázek malého rozsahu.	§ 24 ZZVZ Režim veřejné zakázky se určí podle její předpokládané hodnoty.
	Nesprávné určení druhu veřejné zakázky	Jedná se zejména o případy stavebních prací vs. dodávek/služeb, kde vzhledem k rozdílným limitům pro jednotlivé zákonné režimy, může zadavatel hledat cestu pro postup v mírnějším režimu, když např. dodávku zadministruje jako stavební práce.	§ 15 odst. 2 ZZVZ Obsahují-li veřejné zakázky dodávky i služby a nejedná se o veřejnou zakázku na stavební práce, určí se hlavní předmět podle části předmětu veřejné zakázky s vyšší předpokládanou hodnotou.
Nesoutěžený výdaj	Chybí soutěž na profilu zadavatele	VZMR, které se soutěží přes "email". Toto jednání ZZVZ nevylučuje. Jedná se pouze o indikátor.	- Podmínky pro zadávání VZMR stanovené ve vnitřní směrnici ÚSC.
	Dodatek či dodatky ke smlouvě, popř. objednávka na stejný nebo podobný předmět plnění v časové souvislosti	Nesplňující ustanovení o limitech v § 222 (změna závazku ze smlouvy na veřejnou zakázku).	§ 222 ZZVZ Nepodstatné změny závazku: - 10% původní ceny u dodávek a služeb, - 15% původní ceny u stavebních prací, - není možná změna dodavatele (odst. 5), - Nepředvídatelná událost (odst. 6), Záměna položek za podmínek písm. a) až d).
	Nabídkové ceny účastníků jsou identické, či se liší jen nepodstatně	Např. formálně identické a obsahují stejné chyby (gramatické, chyby v součtech). Nabídky se pak liší pouze v ceně, např. přidáním jedné cenové položky.	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, nicméně jedná se o situaci vymykající se standardnímu průběhu administrace VZ, nutné prověřit související rizika a jejich nežádoucí projevy/porušení zákona.
	Spojení dalších osob, potenciální střet zájmů	Projektant nebo osoba připravující odborné podklady pro soutěž je v obchodním vztahu s vítězným zájemcem.	- pozn.: samotné potvrzení této indikace nestačí k formulaci kontrolního zjištění, nicméně jedná se o situaci vymykající se standardnímu průběhu administrace VZ, nutné prověřit související rizika a jejich nežádoucí projevy/porušení zákona.

Realizační fáze

Na některé indikace z předcházející sekce, lze hledat projev rizika ve fázi realizace předmětu plnění. Jedná se například o tyto nežádoucí projevy s potenciálem dopadu do hospodaření:

- Výrazné odchýlení smluvních cen od nových cen v dodatcích (vícepráce)
Dodatky nesplňující ustanovení o limitech v § 222 ZZVZ (změna závazku ze smlouvy na veřejnou zakázku)
- Nespecifikované položky fakturace
Nespecifikované položky na fakturách a fakturované ceny (jednotkové) neodpovídají smlouvě
- Absence validace výstupů
Dodavatel fakturuje za práci, ale před zaplacením faktury nejsou žádné nebo neadekvátní kontroly, zda korespondují s uzavřenou smlouvou
- Duplicitně fakturované položky
Umělé navyšování ceny bez smluvní opory
- Nesrovnalosti v účetních záznamech
Nesrovnalosti v účetních záznamech a nevysvětlené položky při odsouhlasení
- Celková cena vs cena vyfakturovaná
Celková vyfakturovaná cena převyšuje cenu smluvní
Finanční limity pro změnu závazku ze smlouvy na veřejnou zakázku (§ 222 ZZVZ):
 - Jakékoliv změny do hodnoty 10 % u dodávek a služeb a do 15 % u stavebních prací.
 - Nárůst změn, které jsou v souladu s odst. 5 a 6 § 222, nesmí přesáhnout v souhrnu 30 % původní hodnoty závazku.
 - Jedná se o souhrnný nárůst, tedy že se od sebe odečítají vícepráce a méněpráce pro oba uvedené odstavce
 - Odstavec 5 zahrnuje případy, ve kterých není možná změna dodavatele z důvodů ekonomických nebo technických a která by způsobila značné obtíže nebo výrazné zvýšení nákladů
 - Odstavec 6 zahrnuje případy, které zadavatel jako řádný hospodář nemohl předvídat (př. povodně)

Pokud zadavatel uvádí nárůst hodnoty dle odst. 5 nebo 6, je nutné posoudit, zda je nárůst oprávněný, i když nepřesahuje stanovený limit. O těchto změnách je zadavatel povinen informovat prostřednictvím formuláře ve Věstníku veřejných zakázek.

- Neuplatňování smluvních sankcí či jejich zmírnění
Např. snížení smluvní pokuty za nedodržení termínu